



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perekonomian di Indonesia tidak terlepas dari Bank Indonesia, yakni instansi pemerintah yang memiliki satu tujuan utama, yaitu mencapai dan menjaga stabilitas nilai Rupiah. Untuk mencapai tujuan tersebut, Bank Indonesia menjalankan tiga bidang tugas utama yang diibaratkan sebagai tiga pilar, yaitu menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, serta menjaga stabilitas sistem keuangan. Dari ketiga bidang tugas tersebut, kebijakan moneter yang efektif dan efisien menjadi fokus utama dalam menjaga stabilitas moneter untuk mempertahankan nilai Rupiah dalam perekonomian nasional. Bank Indonesia adalah bank sentral yang berdiri secara independen dan bertanggung jawab atas kelancaran sistem pembayaran di Indonesia. Salah satu tugas utamanya adalah mengelola mata uang Rupiah, termasuk perencanaan, percetakan, pengeluaran, pengedaran, pencabutan, penarikan, dan pemusnahan uang Rupiah.

Peran sektor perbankan dalam mendistribusikan uang Rupiah semakin penting sejak diterbitkannya (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2023 Tentang Pengembangan Dan Penguatan Sektor Keuangan, 2023). Undang-undang ini mengintegrasikan berbagai peraturan keuangan dalam satu undang-undang dengan metode omnibus, yang memperkuat peran sektor perbankan dalam melakukan intermediasi keuangan kepada berbagai sektor yang saling terkait dan terkoordinasi.



Dalam menjalankan tugasnya, Bank Indonesia perlu memiliki kinerja yang baik untuk memberikan hasil yang maksimal dalam memastikan perekonomian Indonesia tetap berada pada kondisi yang stabil. Menurut (Obisi, 2011), kinerja karyawan yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan layanan oleh sebuah organisasi. Bank Indonesia perlu memperhatikan kinerjanya dalam memastikan perekonomian Indonesia karena stabilitas sistem keuangan merupakan faktor krusial dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Kegagalan operasionalnya dapat menimbulkan ketidakstabilan keuangan dan mengganggu perekonomian, sehingga sistem pengawasan dan kebijakan perbankan yang efektif harus ditegakkan. Kinerja pegawai sebagai pihak internal dapat membantu Bank Indonesia dalam menjalankan tugas utamanya. Penelitian yang dilakukan oleh (Nugraha, 2020) menjelaskan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Kualitas yang baik akan diperoleh jika organisasi secara sungguh-sungguh memperhatikan serta mengetahui kebutuhan organisasi dan kemampuan karyawannya. Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualitas yang sesuai, jelas, tugas, wewenang, tanggung jawab hubungan dan tata kerjanya

Salah satu program kerja yang saat ini dijalankan oleh Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan adalah penguatan literasi cinta, bangga, dan paham (CBP) Rupiah. Program kerja ini memiliki tujuan untuk meningkatkan rasa cinta, bangga, dan paham terhadap Rupiah sebagai entitas mata uang yang ditujukan untuk masyarakat umum dan pelajar di



Sulawesi Selatan. Capaian program kerja ini dalam 2 tahun terakhir cenderung stagnan dengan kata lain kinerja karyawan pada program ini juga terkategori buruk, sebab capaian dalam 2 tahun terakhir tidak menunjukkan perolehan yang mendekati target 85 pada masing-masing indeks.

Tabel 1.1

Realisasi Program Kerja Penguatan Literasi Cinta Bangsa Paham Rupiah

Program Kerja	Luaran Program Kerja (Peningkatan Indeks Cinta, Bangsa, dan Paham (CBP) Rupiah)	Tahun				Target
		2022	Ket.	2023	Ket.	
Penguatan Literasi Cinta Bangsa Paham Rupiah	Indeks Cinta	66.76	Cukup Baik	73.18	Baik	85
	Indeks Bangsa	67.29	Cukup Baik	73.64	Baik	85
	Indeks Paham	62.06	Cukup Baik	63.31	Cukup Baik	85

Sumber : Kantor Perwakilan Bank Indonesia, 2024

Meskipun yang menjadi tujuan utama dari pengadaan program kerja ini hanya untuk meningkatkan rasa cinta, bangga, dan paham masyarakat umum dan pelajar terhadap Rupiah sebagai entitas mata uang. Program kerja ini memiliki tuntutan dan target yang cukup tinggi, terkhususnya bagi karyawan yang berada di divisi pengelolaan uang Rupiah (PUR) di KPW Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan. Sebab, program kerja ini juga menuntut karyawan untuk bekerja di wilayah 3T (Tertinggal, Terdepan dan Terluar). Saat ini, KPW Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan tengah rutin mengadakan program kerja ini pada wilayah terluar dan sulit terjangkau, misalnya Pulau Barrang Lompo, Sarappo Lompo dan beberapa wilayah pegunungan di Kabupaten Toraja dan Enrekang. Hal ini mengakibatkan



karyawan cenderung tidak menunjukkan kinerja yang memuaskan sehingga berakibat pada rendahnya capaian atau tidak maksimalnya capaian program kerja.

Menurut pengamatan peneliti kegagalan KPw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan dalam memaksimalkan capaian atau luaran dalam program kerja ini adalah lemahnya variabel perilaku kewarnegaraan organisasi/*organizational citizenship behavior*. Misalnya, banyak karyawan yang cenderung tidak bersedia bekerja melebihi tuntutan atau tanggung jawabnya menunjukkan kurangnya dimensi *conscientiousness* dalam *organizational citizenship behavior*, sehingga jika masih terdapat sisa jam kerja, mereka tidak memanfaatkan waktu luang tersebut untuk mengenalkan rasa cinta, bangga, dan paham Rupiah pada masyarakat umum maupun pelajar melalui metode formal ataupun informal. Selain itu, karyawan yang menunjukkan kurangnya dimensi *altruism* sehingga karyawan cenderung enggan untuk terlibat dalam membantu rekan kerja yang kesulitan memahami atau menerapkan program kerja ini. Karyawan cenderung fokus pada tugas pribadi, dan tidak menyediakan waktu atau usaha ekstra untuk mendukung rekan kerja mereka.

Oleh karena itu, kinerja karyawan seakan-akan tidak maksimal terkhususnya pada program kerja tersebut. Fenomena yang ditemukan oleh peneliti juga sejalan dengan teori maupun penelitian terdahulu, salah satunya teori oleh Ticoalu (2015) yang menemukan bahwa OCB menjadi faktor krusial dalam memastikan peningkatan kinerja karyawan. Dalam teori tersebut, dijelaskan bahwa karyawan yang menunjukkan sikap OCB cenderung meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi tingkat konflik



antar masing-masing rekan kerja. Bagi mereka yang proaktif, saran perbaikan terus diberikan kepada perusahaan untuk meningkatkan proses kerja untuk efisiensi operasional.

Menurut (Robbins & Judge, 2011), lingkungan kerja terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi, seperti kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi. Lingkungan umum dan khusus berperan penting dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Lingkungan umum, seperti faktor sosial dan teknologi, mendorong adaptasi dan peningkatan kinerja, sementara lingkungan khusus terkait langsung dengan pencapaian sasaran organisasi dan dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Lingkungan umum dapat mempengaruhi organisasi melalui berbagai cara, termasuk melalui perilaku warga masyarakat yang berada di sekitar organisasi. Perilaku ini dapat berupa *organisational citizenship behavior* (OCB) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. OCB adalah perilaku yang tidak diwajibkan tetapi membantu organisasi mencapai tujuan, seperti membantu rekan kerja atau meningkatkan kualitas lingkungan kerja. Lingkungan khusus, seperti lingkungan kerja, juga mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai cara, seperti meningkatkan motivasi dan disiplin kerja. Hal ini dapat dilihat dalam penelitian yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui



organisational citizenship behavior (OCB) yang lebih tinggi Pangaila et al., (2022)

Dalam perencanaan lingkungan kerja, perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain kondisi kerja yang memadai, hubungan antar karyawan yang serasi, dan keamanan kerja. Selain itu, faktor-faktor seperti keterbukaan data terkait kompetisi kerja, pengelolaan waktu kerja, apresiasi dan penghargaan, serta pemanfaatan fasilitas kesehatan juga dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian yang dilakukan oleh (Lindeberg et al., 2022) menyebutkan bahwa perubahan dalam lingkungan kerja fisik (*physical work environment*) memiliki pengaruh terhadap perkembangan produktivitas organisasi, sedangkan perubahan dalam lingkungan kerja sosial (*social work environment*) memiliki pengaruh terhadap perkembangan kesejahteraan organisasi. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kualitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai sehingga hal tersebut juga akan memberikan dampak pada kualitas *output* yang dihasilkan oleh organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan saran dan kontribusi dalam upaya pengembangan kapasitas dan kualitas SDM pegawai KPw BI Sulsel dalam mencapai visi yang telah ditetapkan.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini antara lain :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior*.
- 2 Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
- 3 Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.
- 4 Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*.



- 5 Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*.

1.1 Manfaat Penelitian

a. Institusi

Penulisan ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk pembaca baik masyarakat secara umum maupun akademisi yang ingin mengetahui terkait analisis Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening : Studi Kasus Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan. Serta diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi atau pembanding untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

b. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman khususnya tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau instansi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Menurut Mangkunegara (2013), kinerja mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual seperti motivasi dan kemampuan, tetapi juga oleh faktor lingkungan dan organisasi yang lebih luas (Robbins & Judge, 2024). Salah satu faktor kunci adalah motivasi, yang memainkan peran vital dalam mendorong karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Herzberg et al., 1959). Motivasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, mencapai target, dan melampaui ekspektasi organisasi.

Kemampuan individu juga menjadi faktor utama dalam menentukan kinerja. Menurut Boyatzis (1982), kemampuan teknis dan non-teknis karyawan sangat memengaruhi kemampuan mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif, seperti yang diungkapkan oleh Sutrisno (2016), mendukung produktivitas dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membantu mengurangi tingkat stres, yang dapat memengaruhi kinerja secara negatif (Lu et al., 2016). Penelitian oleh Hackman & Oldham (1976) tentang desain pekerjaan menunjukkan bahwa pekerjaan yang



dirancang dengan baik dan menawarkan otonomi dapat meningkatkan kinerja individu.

Faktor eksternal seperti kepemimpinan memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan. Yukl & Gardner (2020) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh Bass (1985), mampu memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan memberikan visi yang inspiratif dan dukungan emosional.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Budaya yang kuat dan positif dapat menciptakan rasa kebersamaan, meningkatkan loyalitas, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih besar kepada organisasi (Deal & Kennedy, 1983). Penelitian oleh Denison (1990) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja. Selain itu, Kotter & Heskett (1992) menemukan bahwa budaya yang fleksibel dan adaptif lebih cenderung meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Faktor keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga mulai mendapat perhatian sebagai penentu kinerja. Menurut Greenhaus & Allen (2011), karyawan yang dapat menyeimbangkan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi lebih cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan tingkat kepuasan kerja yang lebih



tinggi. Lebih lanjut, dukungan dari organisasi dalam bentuk program kesejahteraan karyawan dan pelatihan pengembangan diri dapat meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan (Tariq et al., 2014).

Penelitian lain oleh Taris & Schaufeli (2015) menekankan pentingnya keterlibatan karyawan (employee engagement) dalam menentukan kinerja. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang kurang terlibat. Selain itu, sistem penghargaan yang adil dan transparan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Vroom, 1964).

Dalam era digital, faktor teknologi juga mulai menjadi perhatian dalam pembahasan kinerja karyawan. Menurut Davis (1989) dalam Technology Acceptance Model, penerimaan dan penggunaan teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja individu. Organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan baik ke dalam proses kerja memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui alat kerja yang lebih canggih dan efisien.

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, organisasi perlu menerapkan pendekatan holistik yang mencakup aspek individu, lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya, serta teknologi. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, inovasi, dan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.



2.1.2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal yang ditetapkan oleh organisasi. OCB mencakup berbagai tindakan positif seperti membantu rekan kerja yang membutuhkan, mendukung perubahan organisasi, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, hingga menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan masalah. Perilaku ini sering kali tidak secara langsung dihargai melalui sistem penghargaan formal, namun dampaknya terhadap efektivitas organisasi sangat besar. Penelitian oleh Lombogia et al. (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dan komitmen yang kuat terhadap organisasi mereka. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih produktif, berorientasi pada hasil, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

OCB juga sering dijadikan indikator kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi lebih mungkin menunjukkan perilaku OCB. Menurut penelitian oleh Organ dan Ryan (1995), terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan OCB, di mana karyawan yang puas cenderung lebih bersedia untuk membantu rekan kerja dan mendukung kebutuhan organisasi secara proaktif. Selain itu, kepemimpinan yang mendukung dan budaya organisasi yang positif menjadi faktor penting yang memengaruhi frekuensi perilaku OCB di tempat kerja.



Penelitian lain oleh Podsakoff et al. (2000) menemukan bahwa OCB berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja tim dan organisasi. Perilaku ini membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Misalnya, karyawan yang bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya dapat membantu tim mencapai tujuan lebih cepat dan efisien. Hal ini juga menciptakan rasa kebersamaan dan solidaritas dalam tim, yang merupakan elemen penting dalam membangun budaya kerja yang kuat.

OCB tidak hanya berdampak pada tingkat tim, tetapi juga pada level individu. Menurut penelitian oleh Konovsky dan Organ (1996), karyawan yang menunjukkan OCB secara konsisten cenderung memiliki peluang lebih besar untuk diakui oleh atasan mereka, meskipun perilaku tersebut tidak selalu dihargai melalui insentif formal. Pengakuan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. Selain itu, perilaku OCB juga dapat meningkatkan reputasi individu di tempat kerja, yang berkontribusi pada pengembangan karier mereka.

Faktor lain yang memengaruhi OCB adalah lingkungan kerja. Lingkungan yang mendukung, seperti adanya hubungan baik antara rekan kerja dan atasan, dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela ini. Menurut Robbins dan Judge (2024), lingkungan kerja yang positif menciptakan suasana di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide, membantu satu sama lain, dan terlibat dalam aktivitas organisasi yang tidak diwajibkan. Faktor ini juga diperkuat oleh kehadiran kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mampu memberikan



inspirasi dan motivasi kepada karyawan untuk melampaui ekspektasi pekerjaan mereka.

Selain itu, OCB dapat berfungsi sebagai alat penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Karyawan yang secara sukarela memberikan pelayanan ekstra kepada pelanggan membantu menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Penelitian oleh Bettencourt et al. (2001) menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat OCB yang tinggi sering kali memiliki tingkat kepuasan pelanggan yang lebih baik, karena karyawan cenderung memberikan perhatian dan pelayanan yang lebih personal kepada pelanggan mereka.

Budaya organisasi yang kuat juga memainkan peran penting dalam mendorong OCB. Organisasi yang mengedepankan nilai-nilai kolaborasi, kepedulian, dan saling menghormati cenderung memiliki karyawan yang lebih proaktif dalam menunjukkan perilaku ini. Budaya tersebut dapat dibangun melalui pelatihan, komunikasi internal yang efektif, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan yang melampaui ekspektasi. Cameron dan Quinn (2011) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pengembangan OCB berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, pengelolaan stres kerja juga penting untuk memastikan OCB tetap berkembang. Karyawan yang terlalu banyak dibebani tugas mungkin tidak memiliki energi atau motivasi untuk menunjukkan perilaku sukarela. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu memastikan bahwa



beban kerja karyawan dikelola dengan baik agar mereka tetap termotivasi untuk berkontribusi secara ekstra.

Secara keseluruhan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bukan hanya sebuah konsep akademik, tetapi juga merupakan strategi praktis yang dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku OCB akan lebih unggul dalam menghadapi tantangan bisnis dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

2.1.3. Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan kepada organisasi. Kompensasi mencakup berbagai bentuk, seperti gaji pokok, insentif, bonus, tunjangan, serta manfaat lainnya yang ditawarkan oleh perusahaan. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2011), struktur kompensasi yang dirancang dengan baik tidak hanya membantu memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik tetapi juga menjadi alat penting bagi organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dengan demikian, kompensasi yang kompetitif, transparan, dan adil memainkan peran besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, dan mendukung tujuan strategis organisasi.

Hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan telah menjadi subjek banyak penelitian. Milkovich et al. (2013) menemukan bahwa kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan meningkatkan motivasi,



komitmen, dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang adil cenderung bekerja lebih keras, memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sistem kompensasi berbasis kinerja, seperti bonus dan insentif, mendorong karyawan untuk mencapai target kerja dengan lebih fokus dan disiplin, karena ada hubungan langsung antara hasil kerja mereka dengan penghargaan yang diterima.

Lebih jauh, kompensasi tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Menurut penelitian Huselid (1995), penerapan strategi kompensasi yang efektif, seperti insentif berbasis hasil dan tunjangan kompetitif, secara signifikan meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan retensi karyawan. Dengan adanya kompensasi yang memadai, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada hasil, di mana karyawan merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Selain itu, sistem kompensasi yang transparan dan adil juga membantu mengurangi tingkat turnover karyawan, karena mereka merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan.

Komponen kompensasi tidak hanya terkait dengan aspek finansial, tetapi juga mencakup manfaat non-finansial seperti pengakuan, pengembangan karier, dan fleksibilitas kerja. Penelitian oleh Gerhart dan Rynes (2003) menunjukkan bahwa kombinasi antara kompensasi finansial dan non-finansial menciptakan motivasi yang lebih berkelanjutan di kalangan karyawan. Pengakuan atas pencapaian kerja, misalnya, dapat memberikan dorongan psikologis yang kuat, sementara program pelatihan



dan pengembangan karier menunjukkan bahwa perusahaan berinvestasi dalam kemajuan profesional karyawan.

Selain itu, kompensasi yang dirancang untuk mendukung keseimbangan kerja-kehidupan (work-life balance) juga semakin mendapat perhatian. Program tunjangan seperti cuti berbayar, asuransi kesehatan, dan dukungan untuk pendidikan anak dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan menciptakan suasana kerja yang lebih positif. Menurut Eisenberger et al. (2001), ketika organisasi menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan pribadi dan profesional karyawan melalui kompensasi, hal ini memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi, yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Kompensasi berbasis tim juga menjadi salah satu inovasi dalam manajemen modern. Penelitian oleh Chen et al. (2005) menunjukkan bahwa insentif yang diberikan kepada tim kerja dapat memperkuat kolaborasi, meningkatkan produktivitas tim, dan mendorong terciptanya solusi inovatif. Hal ini relevan dalam lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis, di mana keberhasilan organisasi sering kali bergantung pada kerja sama lintas fungsi.

Namun, untuk memastikan keberhasilan strategi kompensasi, penting bagi organisasi untuk secara rutin meninjau dan menyesuaikan kebijakan kompensasi mereka. Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk tetap relevan dengan menawarkan paket kompensasi yang kompetitif sesuai dengan standar industri. Lazear dan Shaw (2007) menekankan bahwa organisasi yang secara proaktif



menyesuaikan kompensasi berdasarkan tren pasar memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan karyawan terbaik mereka dan meningkatkan daya saing organisasi.

Dalam jangka panjang, manajemen kompensasi yang efektif menciptakan fondasi bagi keberhasilan organisasi. Kompensasi yang terstruktur dengan baik tidak hanya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, menciptakan budaya kerja yang positif, dan mendorong keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, investasi dalam strategi kompensasi adalah salah satu cara terbaik bagi organisasi untuk memastikan produktivitas tinggi dan kesuksesan yang berkelanjutan.

2.1.4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah salah satu elemen penting dalam mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Menurut Danang Sunyoto (2012:43), lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, seperti kebersihan, musik, dan penerangan, yang dapat memengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas. Definisi ini sejalan dengan pandangan Basuki dan Susilowati (2005:40) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang berpengaruh terhadap pelaksanaan aktivitas kerja.

Lebih rinci lagi, Anwar Prabu Mangkunegara (2005:17) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek-aspek seperti uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja, serta fasilitas kerja yang memadai. Hal ini diperkuat oleh



pandangan Alex S. Nitisemito (1992:183) yang menekankan bahwa faktor-faktor lingkungan di sekitar pekerja sangat berpengaruh terhadap bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas mereka.

Dari perspektif lain, Sedarmayati (2009:21) mengidentifikasi lingkungan kerja sebagai gabungan dari alat, bahan, metode, dan pengaturan kerja yang dihadapi oleh karyawan, baik secara individu maupun kelompok. Hal ini mencakup berbagai elemen fisik maupun non-fisik yang memengaruhi cara kerja mereka. Sementara itu, Schultz & Schultz (2006) menyoroti pengaruh lingkungan kerja terhadap aspek psikologis karyawan, seperti kebosanan, kelelahan, dan respons terhadap pekerjaan yang monoton.

Secara keseluruhan, definisi-definisi ini menggambarkan lingkungan kerja sebagai kombinasi antara faktor fisik, sosial, dan psikologis yang dapat memengaruhi produktivitas, kenyamanan, dan motivasi karyawan. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif adalah langkah strategis bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil studi empiris yang memiliki relevansi dengan penelitian ini dan diharapkan dapat lebih mempertajam dan memperkuat rumusan kerangka konseptual adalah sebagai berikut :

Penulis	Judul	Temuan
Cintia L, Ivan Trang, <i>et al.</i> (2022)	Pengaruh <i>Organizational Citizen Behavior</i> (OCB) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Penelitian menunjukkan bahwa <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Tomohon memiliki pengaruh positif dan



	(Studi Pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Tomohon)	signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai dengan tingkat OCB dan komitmen tinggi cenderung meningkatkan kinerja mereka.
Asroti, et al. (2022)	Pengaruh Servant Leadership Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organization Citizenship Behaviour</i> (OCB) sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Hasil uji T menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara etika kerja Islami dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh negatif tidak signifikan, serta analisis jalur menunjukkan pengaruh mediasi <i>Servant Leadership</i> dan etika kerja Islami terhadap kinerja karyawan melalui OCB, tetapi tidak ada efek <i>intervening</i> kompensasi terhadap kinerja melalui OCB.
Susilo A, et al. (2023)	Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan OCB, namun OCB tidak bertindak sebagai mediator antara iklim organisasi serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
Yustinus B, et al. (2024)	<i>The Mediating Role of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Commitment (OC) In The Link Between Transformational Leadership (TL) and Organizational Citizenship Behavior</i>	Peningkatan OCB guru dapat dilakukan secara efektif melalui peningkatan kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasi, dengan QWL dan OC memediasi sebagian hubungan antara TL, OC, dan OCB.
John K Sam (2020)	<i>Effect of Compensation On The Work</i>	Pegawai di Universitas tidak puas dengan kompensasi finansial yang diberikan dan



	<i>Performance of Junior Staff Of The University Of Cape Coast</i>	hal tersebut memengaruhi komitmen serta kinerja mereka, sehingga penting bagi Universitas untuk mempertahankan kompensasi yang menarik untuk meningkatkan kinerja staf dalam jangka panjang.
--	---	---